Horyzonty Polityki
2025, Vol. 16, N° 57

Maciej Czarnecki
http://orcid.org/0000-0002-9694-8036
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
maciej.czarnecki@ue.wroc.pl

Anna Ludwiczak
http://orcid.org/0000-0001-8483-8270
Uniwersytet Kaliski
a.ludwiczak@uniwersytetkaliski.edu.pl

Anna Olszańska
http://orcid.org/0000-0001-6544-1817
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
anna.olszanska@ue.wroc.pl

DOI: 10.35765/HP.2796

Badanie zmian organizacyjnych metodą kwestionariusza retrospektywnego: niesłusznie zaniechana metoda czy należyta ostrożność?

Streszczenie

CEL NAUKOWY: Identyfikacja przyczyn, dla których w literaturze nauk o zarządzaniu nastąpiło wygaszenie dyskusji na temat badań kwestionariuszowych z użyciem pytań retrospektywnych, oraz ocena zasadności tego wygaszenia.

PROBLEM I METODY BADAWCZE: Próba udzielenia odpowiedzi na pytanie: z jakiego powodu, pomimo iż w wielu sytuacjach brak jest alternatywnych metod badania zmian organizacyjnych, od ponad dekady badacze unikają stosowania kwestionariuszy zawierających pytania retrospektywne? Dokonano przeglądu literatury. Przeprowadzono badanie opinii sędziów kompetentnych na temat sposobu zadawania pytań o zmiany organizacyjne. Przeprowadzono empiryczne testowanie dwóch możliwych sposobów zadawania takich pytań.

PROCES WYWODU: Przedstawiono istotę badań retrospektywnych i ich znaczenie dla analizy dynamiki zmian organizacyjnych. Omówiono literaturę oraz przedstawiono wnioski z badania opinii sędziów kompetentnych i empirycznego testowania dwóch możliwych sposobów zadawania pytań o przeszłość.

Sugerowane cytowanie: Czarnecki, M., Ludwiczak, A., & Olszańska, A. (2025). Badanie zmian organizacyjnych metodą kwestionariusza retrospektywnego: niesłusznie zaniechana metoda czy należyta ostrożność? *Horyzonty Polityki*, *16*(57), 661–677. DOI: 10.35765/HP.2796.

WYNIKI ANALIZY NAUKOWEJ: Sformułowano hipotezę wyjaśniającą obserwowane zaniechanie badań zmian organizacyjnych za pomocą metody kwestionariuszowej z pytaniami retrospektywnymi. Zakwestionowano zasadność krytyki, z jaką ta metoda się spotkała. Przedstawiono rekomendacje dotyczące projektowania pytań retrospektywnych w kwestionariuszach badawczych.

WNIOSKI, INNOWACJE, REKOMENDACJE: Krytyka, która spotkała badania wykorzystujące kwestionariusze z pytaniami retrospektywnymi, okazała się nadmierna i w dużej mierze nieuzasadniona. Rekomendujemy kontynuowanie stosowania takich narzędzi pod warunkiem zachowania rygoru metodologicznego opisanego w literaturze.

Słowa kluczowe:
badanie zmian organizacyjnych, badania kwestionariuszowe, pytania retrospektywne

Abstract

RESEARCH ON ORGANIZATIONAL CHANGE USING THE RETROSPECTIVE QUESTIONNAIRE: UNJUSTLY ABANDONED METHOD OR JUSTIFIED CAUTION?

RESEARCH OBJECTIVE: The study aims to identify the reasons why discussion about questionnaire-based research using retrospective questions have disappeared from the management literature and to assess whether this decline is justified.

THE RESEARCH PROBLEM AND METHODS: The research question is: why have researchers for over a decade avoided using questionnaires containing retrospective questions, despite the lack of alternative methods for studying organizational change? The study includes a review of literature, a survey of expert opinions on the wording of questions about organizational change, and an empirical test of two possible ways of asking such questions.

THE PROCESS OF ARGUMENTATION: The essence of retrospective research and its significance for analyzing the dynamics of organizational change are presented. The literature on retrospective research methodology is reviewed, and the findings from the expert opinion survey and the empirical comparison of two question formats are discussed.

RESEARCH RESULTS: A hypothesis is proposed to explain the observed discontinuation of organizational change research using the retrospective questionnaire method. The legitimacy of the criticism that this method has faced is challenged. Recommendations are presented for designing retrospective questions in research questionnaires.

CONCLUSIONS, INNOVATIONS, AND RECOMMENDATIONS: The criticism of retrospective questions in questionnaires has been excessive and largely unjustified. The study recommends continuing the use of such tools, provided that the methodological rigor is maintained.

Keywords:
organizational change research, questionnaire studies, retrospective questions

WSTĘP

Badanie zmian w organizacjach to jedno z największych wyzwań w naukach o zarządzaniu (Matusik, Hollenbeck, & Mitchell, 2021). Metodologia pomiaru tych zmian od wielu lat stanowi przedmiot poważnych kontrowersji. Van de Ven (1992) wskazuje, że najlepszą metodą badania zmian w organizacjach są badania podłużne (longitudinalne), najlepiej w formie obserwacji uczestniczącej. Jednocześnie podkreśla niezwykle wysoki poziom trudności prowadzenia takich badań. W efekcie badania podłużne podejmowane są niezwykle rzadko – opisy historii pojedynczych przedsiębiorstw trudno bowiem za takowe uznać (Kroonenberg i in., 1985). Miller i Friesen (1982) argumentują, że pominięcie podejścia retrospektywnego, które ich zdaniem jest najlepszym sposobem badania zmian w organizacjach, pociąga za sobą istotne ograniczenia. Wskazują między innymi na problemy z wnioskowaniem o zależnościach przyczynowo-skutkowych, szczególnie gdy zmienne objaśniające i objaśniane mierzone są w tym samym punkcie czasu. Zauważają, że badania retrospektywne prowadzone na dużych, dobrze dobranych próbach pozwalają na uogólnianie wyników oraz dają unikalny, „bezcenny wgląd w to, jak organizacje się zmieniają".

METODY I NARZĘDZIA BADAWCZE

W artykule dokonano przeglądu literatury dotyczącej badań retrospektywnych nad zmianami organizacyjnymi oraz zidentyfikowano najczęściej podnoszone ograniczenia tej metody. Ponadto

przedstawiono wyniki przeprowadzonego przez autorów badania opinii ekspertów (sędziów kompetentnych) na temat formułowania pytań retrospektywnych w kwestionariuszach dotyczących zmian organizacyjnych oraz empirycznego testowania dwóch możliwych sposobów zadawania takich pytań.

ISTOTA BADAŃ RETROSPEKTYWNYCH I ICH ZNACZENIE DLA BADANIA ZMIAN ORGANIZACYJNYCH

Badania retrospektywne polegają na zbieraniu od respondentów informacji o zdarzeniach, doświadczeniach lub stanach z przeszłości w sytuacjach, gdy badacz nie ma możliwości obserwowania interesujących go zjawisk w czasie rzeczywistym i musi polegać na wspomnieniach uczestników. Tego rodzaju badania są często jedynym praktycznym podejściem, gdy przeprowadzenie badań prospektywnych (śledzących zjawiska na bieżąco) lub podłużnych jest poważnie utrudnione lub wręcz niemożliwe. Zamiast przez wiele lat prowadzić kosztowne i czasochłonne badanie podłużne na dużej próbie przedsiębiorstw, badacz może jednorazowo zgromadzić dane retrospektywne od reprezentatywnej grupy, pytając o zmiany, jakie zaszły w badanym okresie (José Piña-Sánchez, 2014). Respondenci są wówczas proszeni o udzielenie odpowiedzi dotyczących trendów lub zdarzeń z przeszłości.

Badanie zmian organizacyjnych z wykorzystaniem ankiet retrospektywnych jest nieporównywalnie prostsze organizacyjnie niż klasyczne badanie podłużne. Na przykład zamiast rozpoczynać obserwację 2–3 tysięcy przedsiębiorstw, by móc po latach uzyskać użyteczną próbę stanowiącą ułamek tej liczby, wystarczy znaleźć nieporównywalnie mniej przedsiębiorstw spełniających kryteria badania, których przedstawiciele zgodzą się jednorazowo wypełnić kwestionariusz. Przypuśćmy, że badacz chciałby poddać badaniu 150 rosnących przedsiębiorstw spełniających kryteria średnich (około 10–15% populacji średnich przedsiębiorstw). Wielkość próby do takich badań podłużnych musiałaby być zatem wstępnie siedmio- lub nawet dziesięciokrotnie wyższa od liczby przedsiębiorstw wzrostowych, które badacz chciałby poddać analizie. Nie wiadomo

przecież, które przedsiębiorstwa w najbliższych latach będą rosły, a które nie. Należy też wziąć pod uwagę, że mało realistyczne byłoby przyjęcie założenia, że po upływie np. 3 lat respondenci, którzy zostali poddani badaniu w okresie T0, będą zatrudnieni w tym samym przedsiębiorstwie, badaczowi uda się z nimi skontaktować i uzyskać ponownie pełnowartościowe kwestionariusze w okresie T1. Stąd, jeśli po 3 latach (T1) badacz chciałby uzyskać wielkość próby dającej możliwość wnioskowania statystycznego, uzyskaną liczebność próby należy pomnożyć jeszcze przez co najmniej dwa, co powodowałoby konieczność uzyskania w okresie T0 2–3 tysięcy pełnowartościowych kwestionariuszy. Badanie takie, o ile w ogóle okazałoby się możliwe do przeprowadzenia, byłoby bezprecedensowym wyzwaniem organizacyjnym oraz finansowym, poza zasięgiem pojedynczego badacza lub nawet większego zespołu badaczy. Badanie z wykorzystaniem pytań retrospektywnych jest zatem nieporównywalnie prostsze: wystarczy znaleźć 150 przedsiębiorstw spełniających założone kryteria, których przedstawiciele zgodzą się na jednorazowe uczestnictwo w badaniu kwestionariuszowym. W tego rodzaju sytuacjach przeprowadzenie badań ankietowych z użyciem badań retrospektywnych jest jedynym możliwym praktycznym podejściem (Sanchez, Roberts, & Pina-Sánchez, 2014). Respondenci proszeni są o odpowiedzi na pytania dotyczące trendów, doświadczeń, wydarzeń lub działań mających miejsce w przeszłości.

BŁĘDY SPECYFICZNE BADAŃ RETROSPEKTYWNYCH

Metoda retrospektywna obarczona jest jednak specyficznymi błędami, których nie można zignorować (Pyy-Martikainen & Rendtel, 2009). Najważniejszym z nich jest zawodność pamięci respondentów, zwłaszcza gdy proszeni są o przypomnienie sobie faktów sprzed wielu lat (Bound, Brown, & Mathiowetz, 2000). Z biegiem czasu zaciera się zarówno obraz danych obiektywnych, jak i subiektywnych odczuć, czas łagodzi nawet silne emocje i wspomnienia tracą wyrazistość. Pojawia się także zniekształcenie postrzegania ram czasowych (tzw. błąd teleskopowy – Gaskell, Wright, & O'Muircheartaigh, 2000), polegające na mylnym oddalaniu lub przybliżaniu w pamięci

momentu wystąpienia zdarzeń. Wspomnienia zniekształcane są przez upływ czasu, rozmaite błędy poznawcze i uprzedzenia, a także przez subiektywną ocenę istotności wydarzeń – respondenci mogą zapamiętywać zdarzenia w sposób selektywny. Golden (1992) uważa, że zadawanie pytań o przeszłość w kwestionariuszu jest ryzykowne. Jako przykład podaje wyniki swoich badań, w których tylko 42% pytanych przez niego menedżerów z najwyższych szczebli zarządzania prawidłowo wskazało typ strategii konkurencyjnej stosowanej w ich przedsiębiorstwach zaledwie dwa lata wcześniej. Z podobnych powodów Gibson i Kim (2010) określają podejście retrospektywne jako „mierny substytut dobrze przeprowadzonych badań podłużnych".

W literaturze wskazuje się także na błędy wynikające z subiektywizmu i stronniczości respondentów. Należą do nich trudności z dokładnym ocenieniem (lub przypomnieniem sobie), jak ich opinie czy zachowania zmieniały się w czasie, a także skłonność do udzielania odpowiedzi pod wpływem bieżących okoliczności, kontekstów czy chwilowych emocji. Wszystkie te czynniki mogą zaburzać rzetelność danych retrospektywnych.

OCENA ZASADNOŚCI KRYTYKI BADAŃ KWESTIONARIUSZOWYCH Z UŻYCIEM PYTAŃ RETROSPEKTYWNYCH

Nie sposób nie zgodzić się, iż opisane powyżej błędy mają charakter błędów istotnych. Jednak pomimo fundamentalnego znaczenia badań retrospektywnych dla rozwoju nauk o zarządzaniu i upływu ponad 40 lat, od kiedy Miller i Friesen (1982) zapoczątkowali dyskusję o ich zastosowaniu, nadal nie znaleziono sposobów zaradzenia tym błędom (Pyy-Martikainen & Rendtel, 2009). Dotychczasowa dyskusja nad metodą retrospektywną nie doprowadziła do udoskonalenia jej metodologii ani do sformułowania jednoznacznych wniosków. Zamiast tego, dyskusja stopniowo wygasła. Istnieje wiele przesłanek, dla których wygaszenie to uznać należy za przedwczesne.

W odpowiedzi na obawy Goldena (1992) dotyczące zadawania pytań o przeszłość, Miller, Cardinal i Glick (1997) przekonują, że błędy wynikały ze słabości zastosowanego przez niego narzędzia badawczego. Co więcej, dowodzą, iż nawet badania sięgające 6 lat

wstecz mogą dostarczyć wiarygodnych wyników, o ile kwestionariusz zostanie zaprojektowany z zachowaniem odpowiednich rygorów metodologicznych. Już wcześniej Miller i Friesen (1982) wskazali, że punktem wyjścia do rzetelnych badań retrospektywnych jest dostępność odpowiednio przygotowanych narzędzi – skal pomiarowych cechujących się wysoką trafnością, rzetelnością oraz potwierdzoną walidacją. Niestety, dotychczas powstało bardzo niewiele takich narzędzi, co biorąc pod uwagę obawy badaczy przed podejmowaniem tak trudnych przedsięwzięć, nie jest zaskakujące. Do nielicznych przykładów należą badania przeprowadzone m.in. przez Millera (1987), Guptę i Chin (1993), Pettigrew i in. (2001) czy Wiklunda i in. (2009). Autorzy ci deklarują, że ich kwestionariusze z pytaniami retrospektywnymi osiągnęły zadowalające wskaźniki rzetelności i trafności, a ponadto prezentują bardzo ciekawe podejście do metodyki badania zmian organizacyjnych.

East i Uncles (2008) uważają, że jedną z przyczyn wygaszenia był fakt, iż badania z użyciem pytań retrospektywnych wprawiały w zakłopotanie redaktorów i recenzentów wysoko punktowanych czasopism naukowych. W rezultacie badacze zaczęli wybierać tematy łatwiejsze pod względem możliwości publikacyjnych. East i Uncles przypominają, że wiele metod badawczych, które ostatecznie zyskały uznanie, potrzebowało na to wielu lat, a każda z nich obarczona jest swoistymi błędami i ograniczeniami. Ich zdaniem nadmierna krytyka badań retrospektywnych wywołała obawy i niechęć badaczy do podejmowania tego typu projektów. Również Cox i Hassard (2007) podkreślają, że podejście retrospektywne było przez długi czas niedoceniane i zaniedbane w naukach o zarządzaniu, co doprowadziło do powstania istotnej luki badawczej.

Przeprowadzenie badań retrospektywnych stanowi ponadprzeciętne wymaganie nie tylko dla badaczy, lecz także dla respondentów: udzielenie rzetelnych odpowiedzi na pytania o przeszłość wymagają od nich większego zaangażowania i wysiłku pamięciowego niż w przypadku standardowych badań przekrojowych. Szczególnego znaczenia nabiera zatem zachowanie rygorystycznych standardów metodologicznych podczas projektowania i prowadzenia takich badań (Boateng i in., 2018). Niestety, w praktyce rygoryzm metodologiczny jest tu raczej wyjątkiem niż regułą (Somaraju i in., 2022; Kreamer i in., 2023). Okazuje się, iż nawet w wysoko punktowanych

czasopismach naukowych zalecenia dotyczące najlepszych praktyk badawczych są rzetelnie stosowane jedynie w około 10–17% publikacji. Kreamer i in. (2023) przeanalizowali wszystkie artykuły cytujące klasyczne prace metodologiczne opublikowane na łamach „Organizational Research Methods" (od 2019 r. nieprzerwanie w najwyższej kategorii listy czasopism punktowanych, IF = 8,9; 5-letni IF = 12,7). Według badaczy jedynie w 17,4% publikacji rzeczywiście zastosowano metodologiczne wskazówki, na które się powoływano. Wyniki te sugerują, że obserwacje Easta i Unclesa (2008) o niesłusznym niedocenianiu badań retrospektywnych, ich nadmiernej krytyce (często z niewłaściwych powodów) oraz nieuzasadnionym pomijaniu tej metody pozostają aktualne.

Warto zastanowić się, czy częściowo słuszna krytyka, która spotkała kwestionariusze z pytaniami retrospektywnymi, powinna w równym stopniu dotyczyć pytań o dynamikę cech ukrytych w organizacjach. Czy ciężar gatunkowy, obciążenie emocjonalne, wysiłek pamięciowy wymagany od respondenta proszonego o podanie wysokości swoich dochodów w każdym z ostatnich pięciu lat są porównywalne z tym, jakim obciążeniem jest pytanie o zmiany w takich cechach jak stopień centralizacji lub formalizacji firmy? Wydaje się, że nie – a to oznacza, iż krytyka retrospektywnych badań ankietowych powinna być bardziej zniuansowana i że nie należy odrzucać całej metody niezależnie od rodzaju stawianych pytań.

Warto w tym kontekście dodać, że we wspomnianych już badaniach Gibsona i Kima (2010) respondentów pytano m.in. o wysokość ich dochodów w każdym z ostatnich pięciu lat, a więc o precyzyjne dane w dość długim horyzoncie retrospekcji. Nic dziwnego, że tak sformułowane pytanie przyniosło odpowiedzi obarczone dużym błędem.

DYLEMATY ZWIĄZANE Z ZADAWANIEM PYTAŃ O PRZESZŁOŚĆ

Podczas projektowania kwestionariusza z pytaniami retrospektywnymi badacz zmierzy się z kilkoma specyficznymi dylematami, które musi rozstrzygnąć. Dotyczą one między innymi sposobu zadawania pytań dotyczących zmian organizacyjnych oraz doboru horyzontu czasowego retrospekcji.

Miller i Friesen (1982) w swoich pionierskich retrospektywnych badaniach kwestionariuszowych poszukiwali wspólnych wymiarów zmian w firmach, grupując je w tzw. pakiety zmian, obejmujące łącznie 24 zmienne. W pierwszej części ich badania eksperci z dziedziny zarządzania określali, w jakim stopniu poszczególne zmienne zmieniły się w badanych firmach: eksperci podawali natężenie zjawiska na początku i na końcu analizowanego okresu. W drugiej części, skierowanej do menedżerów tych firm, pytania sformułowano „raczej wprost o zmiany niż o statyczne oceny" początkowego i końcowego stanu badanych aspektów. Miller i Friesen odnotowali wysoką zgodność ocen między ekspertami a menedżerami, wskazując jednocześnie na pewne rozbieżności – od mało istotnych (19% przypadków) po bardzo istotne (2% przypadków). W kolejnych badaniach ci sami autorzy (Miller & Friesen, 1983), a następnie Miller (1987), zmodyfikowali podejście, zadając pytania bezpośrednio o dynamikę badanych zjawisk zamiast o ocenę ich natężenia na początku i końcu okresu. Może to świadczyć o ewolucji poglądów co do sposobu zadawania pytań o zjawiska dynamiczne. W swoich rozważaniach Miller i Friesen (1982) analizują też wady i zalety różnych strategii badania procesów zmian – porównują podejście uwzględniające niewielką liczbę zmiennych z podejściem obejmującym wiele zmiennych, badanie pojedynczych organizacji z badaniem na dużej próbie, a także wykorzystanie danych wyłącznie ilościowych z łączeniem danych ilościowych i jakościowych.

Jednym z kluczowych dylematów przy projektowaniu badań retrospektywnych jest wybór horyzontu czasowego, który ma objąć pamięć respondenta. Decyzja o długości okresu, z jakiego zbierane są retrospektywne dane, ma charakter w dużej mierze arbitralny. Z jednej strony zbyt krótki okres może nie uchwycić istotnych zmian, z drugiej zaś im dłuższy ten okres, tym większe obciążenie pamięci oraz ryzyko utraty kontaktu z respondentami (z upływem lat maleje szansa, że badane osoby nadal będą pracować w tych samych organizacjach). Badania Millera i Friesena (1980) wskazują, że wyraźne zmiany w analizowanych przez nich zmiennych ujawniały się średnio w cyklach sześcioletnich. Cameron, Pettigrew i Woodman (2001) wybrali okres 2 lat do zbadania zmian w obszarze projektu organizacji. W literaturze można znaleźć przykłady badań sięgających nawet 11 lat wstecz (José Piña-Sánchez, 2014). Miller i Friesen (1983)

pytali respondentów o zmiany w praktykach operacyjnych wewnątrz organizacji w okresie ostatnich 5 lat, uznając taki horyzont czasowy za „relatywnie długi". Co istotne, opracowane w tamtym badaniu skale pomiarowe zostały wykorzystane przez Guptę i Chin (1993), którzy również uzyskali dla nich zadowalające wskaźniki rzetelności w okresie pięcioletnim. Z kolei Miller (1987) pytał o zmiany w stopniu formalizacji, praktykach zarządzania personelem i praktykach planistycznych w okresie 5 lat, a Wiklund, Patzelt i Shepherd (2009) stosowali horyzont trzyletni. W analizie 55 prac na temat wzrostu przedsiębiorstw przeprowadzonej przez Delmara (1997) najczęściej przyjmowanymi okresami retrospekcji były: 5 lat (13 przypadków), 1 rok (12 przypadków), 3 lata (9 przypadków), rzadziej 2 lata (4 przypadki). Pojedyncze badania obejmowały okresy sześcio-, siedmio- i ośmioletnie. Podobna analiza dokonana przez Weinzimmera i in. (1998) również wskazuje, że w badaniach nad wzrostem przedsiębiorstw stosowano horyzonty od 1 do 11 lat, najczęściej trzy- i pięcioletnie. Shepherd i Wiklund (2009) zauważyli, że właśnie zakres od 1 do 5 lat należy do najczęściej spotykanych w badaniach wzrostu.

WYTYCZNE OPRACOWYWANIA KWESTIONARIUSZOWYCH PYTAŃ RETROSPEKTYWNYCH

Zaskakująco powszechny brak rygoryzmu w przeprowadzanych kwestionariuszowych badaniach retrospektywnych może dziwić, ponieważ już dość dawno publikowano zalecenia metodologiczne dotyczące ich poprawnego projektowania i realizacji. Przykładowo Miller, Cardinal i Glick (1997) przedstawili zestaw wskazówek w dużej mierze uniwersalnych dla projektowania badań ankietowych, które mają na celu zwiększenie rzetelności i trafności skal retrospektywnych. Po pierwsze, w kwestionariuszu powinna znajdować się opcja odpowiedzi „nie wiem/ nie pamiętam", aby respondenci nie byli zmuszani do zgadywania w przypadku braku pewności. Po drugie, pytania należy formułować w sposób prosty i jednoznaczny, dotyczący pojedynczych faktów lub opinii. Po trzecie, należy unikać pytań o bardzo odległą przeszłość, ograniczając horyzont do okresu, w którym respondenci są w stanie wiarygodnie odtworzyć informacje. Po czwarte, należy

przeprowadzać testy statystyczne skal pomiarowych (np. analizy rzetelności, trafności). Oczywiste jest, że należy jednocześnie stosować ogólne zasady konstrukcji narzędzi pomiarowych wypracowane w metodologii badań społecznych (DeVellis & Thorpe, 2021).

Istotne jest także motywowanie respondentów do zwiększonego wysiłku poznawczego, potrzebnego do udzielenia dokładnych odpowiedzi. Służyć temu może zapewnienie o poufności badań, maksymalne skrócenie czasu wypełniania ankiety, a także podkreślanie znaczenia i użyteczności badania dla rozwoju nauki i praktyki zarządzania. Osoby przeprowadzające wywiady kwestionariuszowe powinny zostać odpowiednio przeszkolone, aby potrafiły zachęcić respondentów do skupienia i rzetelnego przypomnienia sobie faktów z przeszłości (Kirchner, Córdova-Cazar & Belli, 2018). Szkolenie ankieterów powinno obejmować omówienie tematyki badania, definicji używanych pojęć oraz wyjaśnienie znaczenia poszczególnych pytań w kwestionariuszu. Warto również, aby przed rozpoczęciem właściwego wywiadu respondent został poinformowany o celu badania, jego potencjalnych trudnościach, znaczeniu dla nauki i praktyki oraz o wadze udzielenia możliwie precyzyjnych odpowiedzi.

Na jakość danych retrospektywnych wpływa także forma przeprowadzenia badania. Allum, Conrad i Wenz (2018) wykazali, że wywiady bezpośrednie, najlepiej wspomagane komputerowo (wyświetlanie pytań, odpowiedzi i ich skali na ekranie komputera) dają lepsze rezultaty niż kwestionariusze samodzielnie wypełniane przez respondentów (np. ankiety online lub wysyłane e-mailem). Spostrzeżenie to ma szczególne znaczenie przy ankietach z pytaniami retrospektywnymi, które – jako wymagające od respondentów większego wysiłku niż w przypadku badań przekrojowych – bardziej zyskują na interakcji z przeszkolonym ankieterem (Johnson & Morgan, 2016).

PORÓWNANIE DWÓCH PODEJŚĆ DO ZADAWANIA PYTAŃ RETROSPEKTYWNYCH: PERSPEKTYWA EKSPERTÓW I WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Poważnym dylematem stojącym przed badaczem jest wybranie sposobu formułowania pytań retrospektywnych dotyczących zmian cechy w czasie. Czy lepiej poprosić respondenta o ocenę natężenia

pewnej ukrytej cechy w dwóch punktach czasu (T0 i T1), a następnie obliczyć różnicę między tymi ocenami, czy też lepiej zapytać wprost o kierunek i siłę zmiany tej cechy w danym okresie? W przywoływanych już wcześniej badaniach Miller i Friesen (1982) zastosowali pierwszy sposób – respondenci oceniali nasilenie wskazanych zjawisk w organizacji osobno na początku i na końcu okresu, co pozwalało badaczom wyliczyć różnicę. Natomiast np. Zajac i Shortell (1989) pytali bezpośrednio o dynamikę interesujących ich zjawisk, prosząc menedżerów o ocenę na siedmiostopniowej skali Likerta, na ile dane zjawisko nasiliło się lub osłabło w okresie ostatnich 2–3 lat. W badaniach nad wzrostem firm Wiklund, Patzelt i Shepherd (2009) zastosowali podejście mieszane.

Brak jednoznacznych wytycznych co do wyboru jednej z tych dwóch metod zadawania pytań retrospektywnych może być zaskakująca. Autorzy niniejszego artykułu postanowili zbadać tę kwestię, korzystając z opinii ekspertów (sędziów kompetentnych). Do badania wybrano 12 ekspertów – 6 przedstawicieli praktyki (wysokiego szczebla menedżerów z firm średnich lub dużych, posiadających jednak doświadczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwami średnimi) oraz 6 badaczy zajmujących się naukami o zarządzaniu. Ze względu na dostępność badanych oraz specyfikę badanej populacji dobór ekspertów do próby miał charakter nielosowy (próby wygodnej). Poproszono ich o wskazanie, która z dwóch metod zadawania pytań wydaje im się właściwsza. Dziesięciu ekspertów (w tym wszyscy praktycy) opowiedziało się – mniej lub bardziej zdecydowanie – za formułowaniem pytań wprost o dynamikę badanych zjawisk. Dwóch ekspertów (obie osoby z grupy naukowców) zaleciło natomiast zadawanie pytań poprzez prośbę o dwie oceny: dla początku i końca okresu. Eksperci uzasadniali swoje wybory. Większość stwierdziła, że zadanie pytania drugim sposobem (czyli o zmianę wprost) „lepiej oddaje dynamikę zjawisk". Część argumentowała, iż „taki sposób jest łatwiejszy i bardziej intuicyjny zarówno dla pytającego, jak i dla odpowiadającego". Jeden z ekspertów zauważył:

> W pierwszej metodzie musielibyśmy założyć pełny obiektywizm względem własnych hipotetycznych ocen sprzed lat, co wydaje się założeniem nierealnym. To, że dzisiaj mam konkretne zdanie na dany temat, nie znaczy, że jestem w stanie ocenić, jakie zdanie miałem kilka lat wcześniej.

Warto zauważyć, że eksperci dostrzegli też zalety pierwszej metody: głównie fakt, iż dostarcza ona informacji nie tylko o zmianie natężenia cechy, lecz także o poziomach wyjściowym i końcowym. Oznacza to, że przy podejściu z dwiema ocenami badacz uzyskuje bogatszy zestaw danych (dwie wartości cechy zamiast jednej oceny jej zmiany w badanym okresie).

W celu empirycznego zweryfikowania różnic między tymi podejściami autorzy przeprowadzili analizę porównawczą na dwóch próbach średniej wielkości przedsiębiorstw. Zbadano łącznie 36 firm – w połowie były to przedsiębiorstwa rosnące (które zwiększyły zatrudnienie o co najmniej 50%), a w połowie ze zmianą zatrudnienia nie większą niż 10% w ciągu 3 lat. Respondentom zadano dwa zestawy pytań retrospektywnych o zmiany wybranych aspektów działania: jeden zestaw pytań wymagał ocen dla momentu początkowego i końcowego, drugi – bezpośredniej oceny dynamiki zmian. W obu przypadkach oceny respondentów formułowane były przy użyciu siedmiostopniowej skali Likerta. Przeprowadzone analizy wykazały, że odpowiedzi uzyskane metodą drugą (pytania o dynamikę wprost) wskazywały na nieznacznie większe wartości dynamiki niż te obliczone z różnic między ocenami początkowymi i końcowymi. Innymi słowy, gdy pytano wprost o zmianę, respondenci częściej raportowali większe zmiany, niż gdy proszono ich o dwie oceny punktowe. Bazując na doświadczeniach Millera i Friesena, opiniach ekspertów oraz wynikach tego badania można z ostrożnością zarekomendować drugi sposób zadawania pytań, czyli pytanie respondentów wprost o zmiany interesujących cech. Należy jednak podkreślić, że kwestia ta pozostaje otwarta i wymaga dalszych badań.

WNIOSKI

Badania ankietowe z pytaniami retrospektywnymi są trudne do zastąpienia w sytuacjach, w których przeprowadzenie badań podłużnych jest poważnie utrudnione lub niemożliwe (a więc w zdecydowanej większości badań zmian organizacyjnych, gdy chcemy przeprowadzać wnioskowanie statystyczne). Analiza literatury, przeprowadzone badanie opinii ekspertów oraz badanie testowe wydają się potwierdzać, że metoda ta, choć obarczona ryzykiem

błędów wynikających głównie z zawodności ludzkiej pamięci, może dostarczyć wartościowych wyników pod warunkiem odpowiedniego zaprojektowania i realizacji badań. Należy zgodzić się z częścią krytycznych uwag kierowanych pod adresem kwestionariuszy wykorzystujących pytania retrospektywne: ryzyko zniekształceń pamięci, błędy teleskopowe, subiektywizm czy wpływ bieżących okoliczności na wspomnienia to realne zagrożenia dla rzetelności danych. Jednak całkowite zaniechanie stosowania tej metody wydaje się posunięciem zbyt daleko idącym. Zamiast unikać badań retrospektywnych, należy usprawnić ich metodologię. Dostępne dowody wskazują, że przy zachowaniu pewnych wytycznych (m.in. ograniczeniu horyzontu retrospekcji, stosowaniu opcji „nie wiem/ nie pamiętam", testowaniu jakości skal, szkoleniu ankieterów, korzystaniu z wywiadów zamiast samodzielnych ankiet) możliwe jest uzyskanie wiarygodnych danych nawet z dość odległej przeszłości (Miller, Cardinal, & Glick, 1997; East & Uncles, 2008). Co więcej, wyniki badań pokazują, że w niektórych dziedzinach retrospektywne relacje mogą być dość dokładne – np. w badaniu R.W. Howarda (2011) szachowi eksperci potrafili po latach zaskakująco trafnie odtworzyć szczegóły swoich karier. Zaleceniem płynącym z niniejszej pracy jest więc to, aby badacze zmian organizacyjnych nie rezygnowali z narzędzi retrospektywnych, lecz stosowali je rozważnie, ściśle trzymając się najlepszych praktyk metodologicznych. Warto też, by redaktorzy i recenzenci czasopism naukowych brali pod uwagę, że dobrze zaprojektowane badanie retrospektywne może dostarczyć unikalnych i wartościowych wglądów w procesy zmian – takich, jakich nie sposób uzyskać innymi metodami.

Należy podkreślić, że zaprezentowane wyniki empiryczne mają charakter wstępny i eksploracyjny, co wynika przede wszystkim z relatywnie niewielkiej liczebności próby. Ograniczenie to zawęża możliwości uogólniania wniosków i wskazuje na potrzebę dalszych badań potwierdzających, prowadzonych na większych i bardziej zróżnicowanych próbach.

Z punktu widzenia przyszłych badań nad metodą retrospektywną potrzebne są dalsze prace nad udoskonalaniem narzędzi pomiarowych i procedur, które minimalizują błędy pamięci. Warto badać, w jakich warunkach dane retrospektywne najbardziej zbliżają się jakością do danych zbieranych na bieżąco. Konieczne jest również pogłębianie wiedzy na temat wpływu formułowania pytań na jakość

uzyskiwanych danych – np. poprzez eksperymentalne porównania różnych sposobów pytania o zmiany. Podsumowując, retrospektywne badania kwestionariuszowe w naukach o zarządzaniu nadal zasługują na uwagę. Nie należy odrzucać ich w całości z powodu potencjalnych wad, lecz raczej doskonalić metodę i świadomie ją stosować tam, gdzie jest to jedyna lub najlepsza droga do poznania dynamiki zjawisk organizacyjnych.

Bibliografia

Allum, N., Conrad, F.G., & Wenz, A. (2018). Consequences of mid-stream mode-switching in a panel survey. *Survey Research Methods*, *12*(1), 43–58.

Boateng, G.O., Neilands, T.B., Frongillo, E.A., Melgar-Quiñonez, H.R., & Young, S.L. (2018). Best practices for developing and validating scales for health, social, and behavioral research: a primer. *Frontiers in Public Health*, *6*, 149.

Bound, J., Brown, C., & Mathiowetz, N. (2000). Measurement error in survey data. Ann Arbor: Population Studies Center, University of Michigan.

Cox, J.W., & Hassard, J. (2007). Ties to the past in organization research: A comparative analysis of retrospective methods. *Organization, 14*(4), 475–497.

Delmar, F. (1997). Measuring growth: Methodological considerations and empirical results. W D.R. Miettinen (Red.), *Entrepreneurship and SME research: On its way to the next millennium* (s. 199–216). Aldershot: Ashgate.

DeVellis, R.F., & Thorpe, C.T. (2021). *Scale Development: Theory and Applications*. Sage Publications.

East, R., & Uncles, M.D. (2008). In praise of retrospective surveys. *Journal of Marketing Management*, *24*(9–10), 929–944.

Gaskell, G.D., Wright, D.B., & O'Muircheartaigh, C.A. (2000). Telescoping of landmark events: Implications for survey research. *Public Opinion Quarterly*, *64*(1), 77–89.

Gibson, J., & Kim, B. (2010). Non-classical measurement error in long-term retrospective recall surveys. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, *72*(5), 687–695.

Golden, B.R. (1992). Research notes. The past is the past—or is it? The use of retrospective accounts as indicators of past strategy. *Academy of Management Journal*, *35*(4), 848–860.

Gupta, Y.P., & Chin, D.C. (1993). Strategy making and environment: An organizational life cycle perspective. *Technovation*, *13*(1), 27–44.
Howard, R.W. (2011). Testing the accuracy of the retrospective recall method used in expertise research. *Behavior Research Methods*, *43*(4), 931–941.
Johnson, R.L., & Morgan, G.B. (2016). *Survey Scales: A Guide to Development, Analysis, and Reporting*. New York: Guilford Publications.
Kirchner, A., Córdova-Cazar, A.L., & Belli, R.F. (2018). Memory gaps in the American Time Use Survey: investigating the role of retrieval cues and respondents' level of effort. *Survey Research Methods*, *12*(3), 231–245.
Kreamer, L.M., Albritton, B.H., Tonidandel, S., & Rogelberg, S.G. (2023). The use and misuse of organizational research methods 'best practice' articles. *Organizational Research Methods*, 26(3), 387–408.
Matusik, J.G., Hollenbeck, J.R., & Mitchell, R.L. (2021). Latent change score models for the study of development and dynamics in organizational research. *Organizational Research Methods*, *24*(4), 772–801.
Miller, D., & Friesen, P. (1980). Archetypes of organizational transition. *Administrative Science Quarterly*, 268–299.
Miller, D., & Friesen, P.H. (1982). The longitudinal analysis of organizations: A methodological perspective. *Management Science*, *28*(9), 1013–1034.
Miller, D. (1987). The structural and environmental correlates of business strategy. *Strategic Management Journal*, *8*(1), 55–76.
Miller, C.C., Cardinal, L.B., & Glick, W.H. (1997). Retrospective reports in organizational research: A reexamination of recent evidence. *Academy of Management Journal*, *40*(1), 189–204.
Pettigrew, A.M., Woodman, R.W., & Cameron, K.S. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of Management Journal*, *44*(4), 697–713.
Pyy-Martikainen, M., & Rendtel, U. (2009). Measurement errors in retrospective reports of event histories: a validation study with Finnish register data. *Survey Research Methods*, *3*(3), 139–155.
Sanchez, J.P., Roberts, J., & Pina-Sánchez, J. (2014). The role of previous convictions at sentencing in the Crown Court: Some new answers to an old question. *Criminal Law Review*.
Shepherd, D., & Wiklund, J. (2009). Are we comparing apples with apples or apples with oranges? Appropriateness of knowledge accumulation across growth studies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *33*(1), 105–123.
Somaraju, A.V., Nye, C.D., & Olenick, J. (2022). A review of measurement equivalence in organizational research: What's old, what's new, what's next? *Organizational Research Methods*, *25*(4), 741–785.

Van de Ven, A.H. (1992). Suggestions for studying strategy process: a research note. *Strategic Management Journal*, *13*(5), 169–188.

Weinzimmer, L.G., Nystrom, P.C., & Freeman, S.J. (1998). Measuring organizational growth: Issues, consequences and guidelines. *Journal of Management*, *24*(2), 235–262.

Wiklund, J., Patzelt, H., & Shepherd, D.A. (2009). Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economics*, *32*(4), 351–374.

Zajac, E.J., & Shortell, S.M. (1989). Changing generic strategies: Likelihood, direction, and performance implications. *Strategic Management Journal*, *10*(5), 413–430.

Copyright and License

This article is published under the terms of the Creative Commons Attribution – NoDerivs (CC BY- ND 4.0) License
http://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/